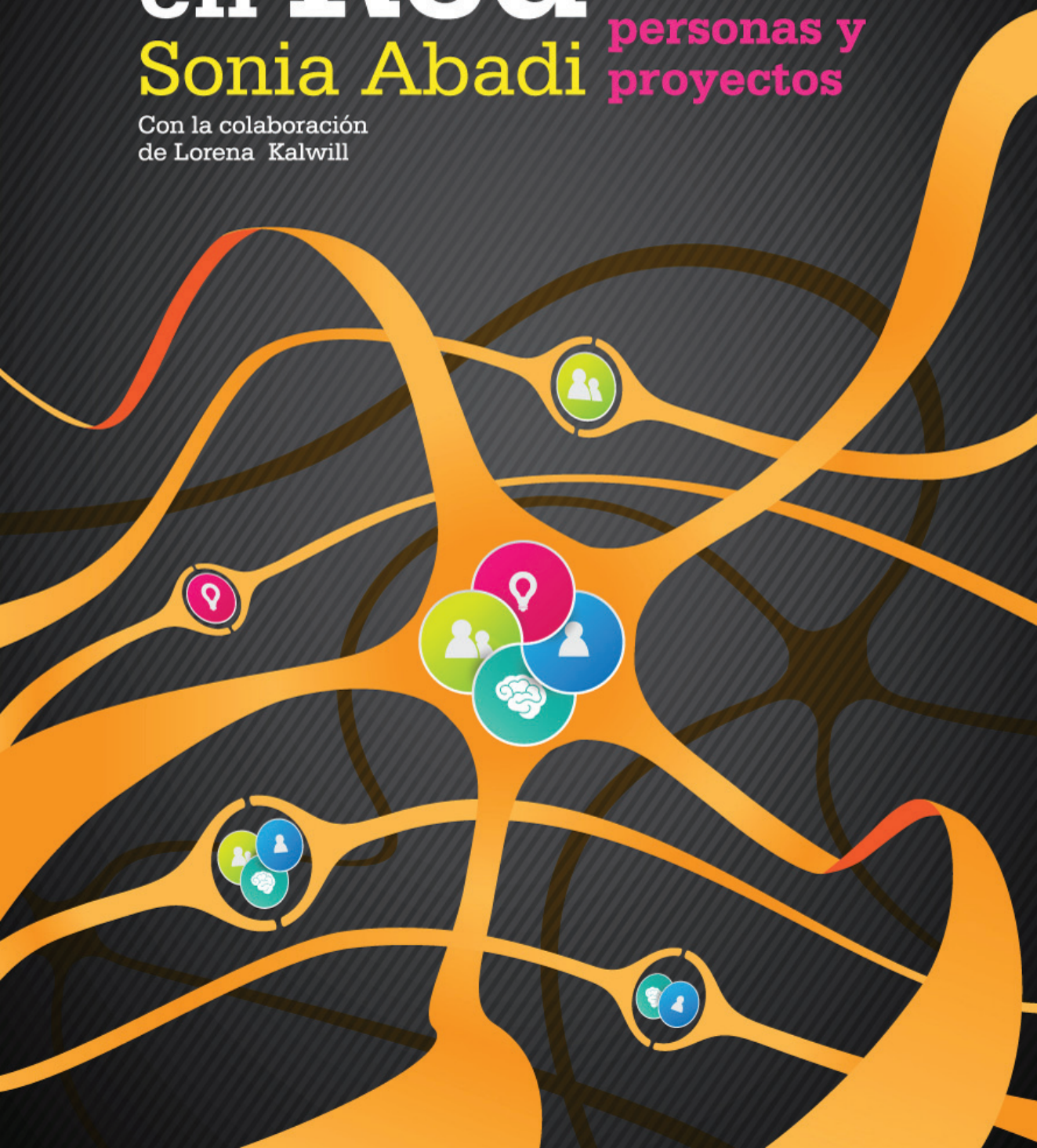


# Pensamiento en Red<sup>®</sup>

Sonia Abadi

Conectando  
ideas,  
personas y  
proyectos

Con la colaboración  
de Lorena Kalwill


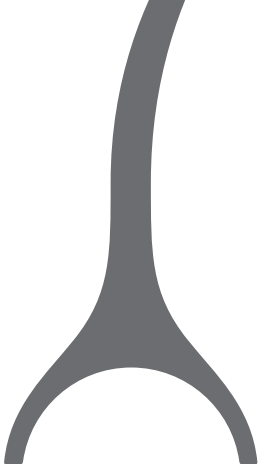




00

## Comienzo

La verdadera revolución, la que puede llegar a marcar una diferencia en nuestro modo de vivir y trabajar, es la transformación de los procesos de pensamiento, origen de la creatividad, la innovación y la mejor calidad de vida.



Falta de tiempo, agotamiento, irritabilidad, conflictos familiares por exceso de trabajo. Hoy los valores organizacionales tradicionales son reconocidos como causantes de **estrés y enfermedades**. La cultura empresarial ha quedado anacrónica respecto de las nuevas realidades y ajena a las necesidades y potencialidades de su gente.

Además, el estado mental saturado y tenso **asesina la creatividad**, a la vez que multiplica las decisiones erróneas con el riesgo de pérdidas en el negocio.

Así y todo, nos resistimos a aflojar la presión porque seguimos con la idea de que eso nos llevaría al desorden, la ineficiencia y el fracaso, sin ver que el verdadero riesgo se encuentra en el **funcionamiento lineal, excesivamente focalizado y desesperado por alcanzar el objetivo**. Entrampados en la urgencia, la competencia, la búsqueda de resultados y las amenazas del contexto, muchos consideran que “la realidad es así, y hay que bancársela”.

En las empresas, los líderes son **enloquecidos** por los proveedores, los clientes, los nuevos impuestos, y viven al límite de su capacidad. Los mandos medios están agobiados por la presión que sus líderes y las estructuras jerárquicas ejercen sobre ellos.

Y más allá de las organizaciones, los profesionales independientes, médicos, abogados, arquitectos, realizan prodigios para cumplir sus diversos roles y se permiten solo unas pocas oportunidades para conectarse con su potencial creativo.

Artistas plásticos, músicos, escritores, también sufren las consecuencias del estrés, con el agravante de que ellos saben desde siempre, que su creatividad se marcha bajo presión.

Y hasta ahora, las únicas soluciones parecen ser el sometimiento hasta reventar o formas alternativas de evasión, sin cuestionar el funcionamiento maligno del sistema, ni atreverse a imaginar un **escenario laboral de mejor calidad**.

Por su parte, tanto los pensadores y educadores actuales, como los más reconocidos gurús del management nos incitan y motivan a transformar nuestros modelos mentales hacia un modo más abierto y conectivo. Ilusionados con el cambio, los escuchamos tratando de poner en práctica sus sabios consejos y estimulantes consignas. Nos proponemos dejar de lado nuestros bloqueos y limitaciones, ser más audaces, creativos y entusiastas, abrirnos al juego de la innovación, salir de la locura y el estrés.

Sin embargo, apenas cerrado el libro o finalizada la conferencia, gran parte de las valiosas sugerencias se nos esfuman. Se nos pasa el efecto motivador y volvemos a encarrilarnos en el deber ser, la rutina y la falta de imaginación.

Las empresas también plantean esquemas de capacitación novedosos, pero ya no alcanza con incorporar nuevos conocimientos, sino que es necesario un **cambio de modelo** que involucre a toda la organización.

Hoy, tanto el acceso a la información como la capacitación convencional igualaron las oportunidades de la gente, y la verdadera diferencia está en la creatividad y la colaboración creativa.

En todas las disciplinas, los paradigmas están cambiando de un mundo de fronteras a un mundo de redes. Son tiempos de creación de espacios intermedios entre los esquemas tradicionales y los nuevos paradigmas. Tiempos de integración de la diversidad: los valores de Oriente y Occidente, los paradigmas científico y artístico, las habilidades intelectuales y emocionales, el ámbito personal y el laboral.

Estamos viviendo una transición hacia un modo nuevo de armonizar nuestros talentos y valores. Esta visión compleja de la realidad —que ha sido una característica de los grandes creadores— hoy es indispensable para todos nosotros.

En esta transición de lo individual a lo conectivo, del acaparar al compartir, los líderes más lúcidos reconocen **los riesgos y los costos** de seguir trabajando con el viejo modelo en un nuevo escenario.

## **El universo del exceso y la inmediatez: un mundo en red**

---

Hiperestimulados y sin saber hacia dónde correr primero, percibimos que nos hace falta calma para tener más claridad, pero también que no podemos aislarnos de que está pasando a nuestro alrededor, en el mundo, en las redes sociales, en las corrientes económicas y culturales.

La complejidad del escenario actual hace difícil la percepción de los hechos, la selección e interpretación de los datos y la toma acertada de decisiones.

Toda la información está a nuestra disposición y las comunicaciones se producen en tiempo real. Sin embargo, el abismo entre lo que sabemos y lo que ignoramos se expande minuto a minuto. Por otro lado, resulta imposible recoger y analizar toda la información disponible para tomar una decisión, y llegar a tiempo antes de que la mayor parte de los datos pierda vigencia. Y más aún: ¿estamos realmente conectados cuando nos intoxicamos de información? Probablemente no. Estamos, eso sí, “enchufados”, que no es lo mismo.

Existe un modo de comprender estas nuevas formas de presentación de la realidad, un modo mejor de procesar este universo abierto, interconectado y en constante fluir: lo he llamado **Pensamiento en Red**.

Pensamiento en Red es un modelo transdisciplinario que integra avances de la psicología, las neurociencias, la sociología, la teoría de las redes y las nuevas teorías de la comunicación.

Este modelo, a la vez que explica cómo opera el pensamiento creativo, permite un entrenamiento que modifica las estructuras mentales y el modo en que nos relacionamos.

Pensar en red es explorar, activar e implementar un pensamiento integrador que permita estar a la vez imaginando y realizando, reflexionando e interactuando con los otros y el mundo.

## La creatividad es un estado de la mente

---

Todos registramos momentos en los que somos más creativos, o detectamos condiciones en las que se nos ocurren mejores ideas. Sin embargo, pocos sabemos con qué modelo mental estamos operando cuando creamos, ni qué está pasando cuando estamos bloqueados, “vacíos de ideas”.

Podemos reconocer la genialidad en la obra de los grandes creativos, pero no conocemos los instrumentos con los que trabajan en su actividad cotidiana.

Sin embargo, hoy se sabe más acerca de la ingeniería de los procesos mentales y de cómo desarrollar funciones que antes considerábamos talento innato de unos pocos o educación privilegiada de otros.

Estamos aprendiendo cada vez más acerca del mecanismo de la creatividad. A su vez, hoy sabemos que existe un nivel superior de creatividad que se desarrolla en el espacio intermedio entre dos o más personas y encuentra su inspiración en el entorno: la **colaboración creativa**.

Sin embargo, este delicado mecanismo puede ser dañado en condiciones ambientales que generen **tensión, confusión y estrés**.

## La nueva comunicación: la conectividad

---

El poder de detentar el conocimiento se ha diluido y por eso el verdadero diferenciador es ahora la capacidad de los individuos de generar *links* originales e inéditos entre conocimientos de diferentes campos.

Todos los líderes de empresas leen los mismos libros de management y realizan los mismos seminarios de capacitación, sin embargo solo quienes son capaces de cruzar la información de un modo original llegan a conclusiones diferentes e innovadoras.

Las tecnologías de la comunicación han modificado la noción de espacio, de tiempo y también la de los límites de la persona. Esto genera un modo de comunicación donde la **red tecnológica** y la **red humana** se entrelazan.

Hoy, entre lo individual y lo colectivo, debemos considerar y desarrollar lo conectivo.

## La conectividad de las mentes: creatividad transpersonal

---

La creatividad que lleva a la realización innovadora no acontece dentro de la mente de una persona, sino en el espacio interpersonal. El funcionamiento de los equipos de trabajo, cuando las mentes están conectadas, comienza a sintonizarse, potenciando la creatividad a la manera de una orquesta, una banda de jazz o un equipo de fútbol.

Las teorías sobre la conectividad del pensamiento nos llevan a comprender e imaginar la posibilidad de capitalizar y utilizar el saber circulante en una civilización, a través de la capacidad de entrar en sintonía con las ideas de los otros.

Aparecen conceptos como el de inteligencias en conexión, *smart world*, co-creación, para expresar la colaboración y la innovación generadas en la interfaz entre múltiples actores.

En el plano de las relaciones, estos nuevos conceptos nos enseñan cómo ser parte de las redes humanas, navegarlas y diseñarlas. El hallazgo es que al activar mejores talentos también generamos más y mejores vínculos.

Por eso, cuando evaluamos la trama de una organización, es esencial conocer el modo en que personas, ideas y proyectos están conectados entre sí. Así, la dinámica de cualquier empresa, institución o comunidad, dependerá del modo en que pensamos, la forma en que nos vinculamos y el modelo de red que promovemos.

En la misma línea, a partir del concepto de web 2.0, Internet no es simplemente un depósito descomunal de datos, sino el instrumento que enlaza la inteligencia de las personas.

Por eso para ser auténticos generadores de redes, necesitamos mentes inspiradas capaces de establecer conexiones inéditas entre datos diversos. Para eso, se requiere un estado mental con conexiones “laxas”, que facilite la conectividad entre las ideas propias y las de toda la **red de inteligencias**.

## **¿Cómo opera el pensamiento en red?**

---

La educación formal, desde la escuela hasta la formación académica, nos condiciona a un pensamiento lineal, que establece solo conexiones lógicas, secuenciales y relaciones de causa-efecto. Para esto, se suele recortar la tendencia natural de los niños a percibir y pensar en red. Así, se nos enseña a discernir, analizar, descomponer un problema en sus diversas partes. A discriminar lo verdadero de lo falso, la fantasía de la realidad, lo posible de lo imposible, lo coherente de lo disparatado.

En esta poda, vamos mutilando nuestro pensamiento más imaginativo, intuitivo y creativo, ese que se atreve a creer y crear más allá de las reglas establecidas.

Sin embargo, ya adultos obedientes y domesticados, todavía nos sorprende por momentos encontrarnos con ese pensamiento provocador y extravagante que enriquece y amplía nuestra percepción y nuestra imaginación. El concepto de Pensamiento en Red expande el campo de otros métodos de investigación del conocimiento, porque incorpora la versatilidad y diversidad de los procesos inconscientes como fuentes inagotables de nuevos *links* a la red.

Por otra parte, integra los nuevos descubrimientos acerca de las leyes que rigen el comportamiento de las redes humanas. Estas leyes se cumplen también –y esto es lo más novedoso– en las conexiones neuronales y en el estudio de los procesos de pensamiento creativo.

## **Pensamiento en red en equipos de trabajo y en organizaciones**

---

La leyenda de las grandes empresas cuenta que las ideas innovadoras han sido siempre obra de la mente iluminada de un solo individuo. Hoy los desafíos son mayores y

la competencia se juega principalmente en el plano de las ideas. Hace falta integrar la creatividad de todos.

Pero ahora viene el problema: cómo descubrir y desarrollar la creatividad. En el mejor de los casos, los líderes más lúcidos son capaces de encontrar, reconocer y contratar a una persona creativa. Sin embargo, no cuentan con instrumentos para percibir y utilizar el potencial creativo oculto en la mayor parte de su gente, ni son capaces de identificar la cantidad de prácticas de la organización que asesinan la creatividad.

Solo cuando las **personas piensan y trabajan en red**, las fuentes de inspiración surgen del ambiente en el que operan. La organización no es, entonces, un cuerpo extraño enclavado en el mercado, sino un reflejo creíble y sustentable, a la vez que un agente de cambio e innovación.

Pero además, cada líder en red con su equipo no solo guía sino que descubre y gestiona el valor creativo, potenciando tanto el progreso como la calidad de vida de su gente, en la misma sintonía que el crecimiento de la organización y la expansión del negocio. Hacia afuera y hacia adentro, se genera así una **ecología de los recursos humanos** con un desarrollo sostenido e inagotable.

De esta manera, valores como la **responsabilidad social de la empresa** dejan de ser apenas un compromiso de buena voluntad para convertirse en rasgos intrínsecos a ella.

## La necesidad de un cambio en los modelos mentales

---

El universo en red que compartimos, disfrutamos y padecemos hoy es la consecuencia de la evolución de la mente humana y del desarrollo del conocimiento y la tecnología. Pero es, a la vez, la causa de la necesidad de *aggiornar* nuestros modelos mentales.

La red nos está permitiendo superar la fragmentación del saber, ya que el conocimiento ha comenzado a establecer puentes entre diferentes disciplinas. Es así como se han borrado los límites entre las ciencias “duras” y las ciencias “blandas”, al tiempo que se han esfumado las fronteras entre los diferentes tipos de pensamiento.

Sin embargo, nuestros modelos mentales están todavía en evolución, y si bien ya comenzamos a desarrollar un pensamiento integrador, en muchos aspectos seguimos funcionando a partir del pensamiento lineal y la departamentalización de nuestra vida y nuestra mente.

Durante mucho tiempo se creyó que existía una clara división entre las mentes científicas, lógicas y analíticas por un lado, y las mentes artísticas, más intuitivas e imaginativas, por otro. Ese paradigma nos llevó, durante largos períodos de la historia, a dos resultados igualmente malignos: la consolidación excesiva de sistemas cerrados de pensamiento y la dificultad para comprender los procesos creativos. Lo notable es que esto se reflejó también en el modo en que se construyó la identidad de las personas, limitando su potencial de cambio y transformación.

## **En busca de la integración**

---

Desde este punto de partida, he intentado explorar la salud y la enfermedad, la capacidad creativa, los bloqueos personales, el acceso a un conocimiento integrador, la fecundación entre diversos modelos mentales.

Pensamiento en Red es el resultado de un itinerario personal que se fue tejiendo desde la trama humana y conceptual, científica y artística, a la vez que una intención terapéutica y una búsqueda vital.

En este modelo, la razón y la intuición, la ciencia y el arte, se develan como formas complementarias de aprehensión y transformación de la realidad. Y si bien estos dos modos de pensamiento han operado desde siempre tanto en la mente de los científicos como en la de los artistas, recién hoy comprendemos en su total dimensión la riqueza del paradigma que los integra.

Estudí medicina y me formé como psicoanalista, escribí libros científicos, fui profesora universitaria, y siempre investigué acerca de la creatividad, porque consideraba que era la principal vía de curación para mis pacientes. Paralelamente, exploré diversas disciplinas artísticas para mi propio placer y desarrollo personal. El rigor científico me iba quedando estrecho, la exploración artística se me diluía en experimentos. Decidí entonces investigar y construir un método que me permitiera desbloquear mi propia creatividad y canalizar mis proyectos hacia una realización exitosa.

Contaba con las diversas herramientas que me brindaban los modelos científicos tanto médico como psicoanalítico, los hallazgos de otras disciplinas y los recursos aprendidos en la exploración artística. Los resultados fueron interesantes, así es que me atreví a utilizar esas herramientas con algunos de mis pacientes. Luego experimenté con pequeños grupos, y, a partir de sus logros, ellos mismos me impulsaron a desarrollar un modelo aplicado al management y el liderazgo.

Durante los últimos años, he compartido esta experiencia con líderes y equipos de empresas y ONG's, lo que me lleva a recrear y ampliar mi modelo de trabajo. Así nace el modelo de consultoría y capacitación donde confluyen más de veinte años de trabajo científico en el área de la investigación de los procesos creativos, la salud mental de personas y equipos, y los efectos devastadores del estrés en la calidad del funcionamiento mental de individuos y organizaciones.

Este libro ha sido creado en red, tejiendo los hilos de diferentes teorías y pensadores de todos los tiempos. También de algunos "viajes" de navegación por Internet, recorridos por bibliotecas, charlas con amigos, colegas, empresarios. Encuentros casuales, libros clásicos y los últimos descubrimientos de la ciencia de las redes vivas.

Ha sido inspirado por la lectura de diarios y revistas especializados, y de los otros. Con el aporte de la investigación multidisciplinaria de Lorena Kalwill y nuestras largas horas de discusiones y acuerdos. Y la fascinante experiencia con los participantes de los cursos y sus dificultades, que se transformaron en nuevos desafíos. Y sus logros reveladores que nos alientan a seguir investigando y creando.